الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

سبتمبر
(ايلول)
2000
السنة الثامنة
العدد الثامن عشر

للمشتركين فقط
العـــدد 186

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

مهارات الاتصال

علاقـــــات ناجحة:

كيف تنسجم مع الأصدقاء والفرقاء في بيئة العمل

تأليف : بوب وول

اقرأ في هذا العدد

علاقات متشابكة.....................ص2
الإدارة الخرساء.......................ص3
ترميم العلاقات..........................ص4
المشاركة في اتخاذ القرار...................ص5
فن الكلام بين الأنام...............ص6
تطبيقات.............................ص7
كن على مستوى طموحاتك........ص8

Working Relationships
The simple truth about getting along with friends and foes at work
Bob Wall

ثوب العلاقات الجديد

ليس في هذه الخلاصة نظريات خارقة للعادة أو أساليب ثورية لتطوير أدائك وأداء من حولك، ولكنها أفكار بسيطة وكلمات معبرة تتناول قضايا يمكن أن تدمر الكثير من المنظمات إن لم يتم التصدي لها في التوقيت والأسلوب المناسب.

فمهما كنت بارعا ومتمكنا من وظيفتك ومهما كنت موهوبا أو ماهرا أو عالما، يظل العامل الأهم في تحديد مدى نجاحك ورضاك في عملك هو قدرتك على إقامة علاقات فعالة مع الآخرين.

العمل هو المكان الذي تمضي فيه كثيرا من ساعات يومك والذي تنشأ فيه وتتطور كثير من علاقاتك الأكثر أهمية، وإدارة تلك العلاقات بفاعلية تمثل تحديا لأصحاب العمل والعاملين. ومن هنا تنبع أهمية هذا الكتاب الرائع.

سنعرض لكم أولا ما يطلق عليه : «شبكة العلاقات وتداخلاتها في بيئة العمل». حيث تبرز أهمية الفصل بين العلاقات الشخصية والعلاقات المهنية، وتتضح خطورة اعتبار مكان العمل امتدادا لبقية جوانب حياتك كأسرة واحدة كبيرة سعيدة . كما سنعرض أسباب فشل العمل الجماعي في كثير من الأحيان وكيف يمكن لسلوكك أن يتناقض مع النوايا الحسنة وكيف يتسبب القادة - عادة - في حدوث الصراعات.

وسنحاول أن نساعدك على اكتشاف بعض الأساليب الكفيلة بإصلاح العلاقات المتعثرة، بعرض طرق جديدة للتواصل مع الآخرين وإدراك لماذا تكون الانفعالات والعواطف - أحيانا - عنصرا معوقا والصمت عنصرا قاتلا.

وفي نهاية المطاف سننطلق معا في رحلة لاكتشاف الذات لنرى كيف نوازن علاقاتنا المهنية و الشخصية على نحو يساعد شركتنا على التفرد والنمو، ويرضي رغباتنا في النجاح العملي والتفوق الشخصي.

علاقات متشابكة

تتطلب كل الوظائف التفاعل مع الآخرين ، فكلنا لدينا رؤساء وزملاء نشاركهم الأماكن والموارد والوقت، وننسق معهم الجهود و ندير معهم السياسات والعقود، ونحدد معهم الحقوق والواجبات والعهود.

لكن مجرد براعتك وإتقانك ما تؤديه من عمل لا يكفي إذا كنت غير قادر على العمل مع آخرين.

قدراتك الفنية قد تصل بك إلى وظيفة قيادية، غير أن احتفاظك بتلك الوظيفة مرهون بامتلاكك لقدرات الاتصال الشخصي، ولكن الترقيات ليست هي السبب الوحيد المؤثر على قدرتك على العمل بصورة جيدة مع الآخرين، فالرضا الوظيفي سبب آخر.

الأصدقاء و الزملاء

العلاقات الشخصية في العمل مهمة بالنسبة للصداقة والدعم المتبادل. حاول أن تعود بذاكرتك إلى الوظيفة التي كنت تشغلها سابقا، ربما تتذكر بعض الأشخاص بحب وحنين صادقين وربما تدرك أنك كنت مجبرا على التعامل والتعايش مع آخرين دون حب أو مودة. والحقيقة أن هناك نوعين من العلاقات التي تنشأ في العمل : علاقات شخصية وعلاقات مهنية.

العلاقة المهنية هي الأهم، فهدفك الرئيسي من الوظيفة هو إنجاز عمل من أجل مؤسستك، و لكي تنجح العلاقات الشخصية والمهنية معا عليك أن تعي المشكلات النابعة من الخلط بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية، وذلك بسبب :

1- عدم القدرة على التفريق بين ما هو شخصي وما هو مهني.

2- عدم إدراك أن للعلاقات الشخصية والمهنية أغراضا مختلفة.

3- عدم إدراك أن العلاقات الشخصية والمهنية تتطلب طرق اتصال مختلفة.

تهدف العلاقة المهنية لإنجاز العمل فقط، وحتى وإن قدر لك أن تعمل مع أبيك أو أخيك أو صاحبك الذي يرضيك. ففي العلاقات المهنية عليك أن تنحي جانبا مشاعرك الشخصية حيال الجميع. فهذه العلاقة رسمية وهرمية وتصاعدية. أما في العلاقة الشخصية، فيفترض وجود تكافؤ بين الطرفين.

ولعل من اصعب المواقف أن يصبح المرء مديرا لشخص ما كان في السابق زميلا له. حيث يستحيل استمرار العلاقة الشخصية بعد الترقية، والمدير الجديد يدرك هذه الحقيقة و يتقبلها.

فكيف يمكنك إذن أن تخلط العلاقات الشخصية بالعلاقات المهنية؟

الأمر صعب ولكنه ليس مستحيلا. يجب أولا على كل الأطراف المعنية أن تفهم الفرق بين العلاقتين. وينبغي بعد ذلك أن يتعلم كل طرف كيف يتواصل مهنيا وأن يتم التركيز على إنجاز العمل لا على العلاقة نفسها.

عندما تسوء العلاقات

تفترض شركات كثيرة أن عامليها يعرفون بالفطرة كيفية إقامة علاقات عمل جيدة مع زملائهم وأنهم يعرفون تشخيص المشكلات وتسوية الصراعات. صحيح أن معظم الناس يتعاملون بشكل جيد وسليم، ولكن هذا لا يحدث دائما. فأعباء العمل الثقيلة وساعاته الطويلة تؤدي إلى الإجهاد والإحباط فتدفع الناس للتصرف بطرق مخالفة لطبيعتهم.

هناك أساليب كثيرة لإدارة الصراع. لكن المشكلة لا تكمن في الصراع نفسه. لأن وجود قدر معين من الصراع يكون مفيدا، حيث يسمح لأفراد الفريق بالتعبير عن آراء و أفكار متعارضة ، و يتيح للمجموعة الاستفادة من ذكائها الجماعي. أما الصراع الغائر والعنف الغادر فيمزق أي فريق.

والناس يرجعون الصراع غالبا لواحد من سببين :

1. عيب في شخصية الطرف الأخر، فهو «غبي أو أحمق» و «متعال» و «متغطرس» و «عدواني» أو «أناني». أي يعزى الصراع للخلاف بين الشخصيات، وتكون

تطبيق:
اكتشف علاقاتك المضطربة

1- اذكر اسمي شخصين في العمل تود أن تقيم معهما علاقة أفضل.

2- اسأل نفسك : ما الذي سيحدث لأدائك ورضاك الوظيفي إذا لم تتحسن العلاقة.

3- إذا لم تكن قد حاولت بحث مسببات اضطراب العلاقة، فما السبب؟

4- ما الذي يؤخرك أو يمنعك من التفكير في أسباب الخلاف؟

الشخصية المعيبة هي شخصية الطرف الآخر، أما المتحدث أو المدعي (صاحب الدعوى) فهو مثالي وإنساني ومتعاون و 100٪.

2. أما التشخيص الثاني فمفاده أن الشخص الآخر «غير كفء » فهو يفتقر إلى الذكاء والمهارات والتدريب. ومرة أخرى يعزى الصراع إلى وجود نقائص في الطرف الأخر.

الإدارة الخرساء

تأمل ما يحدث عندما تحدث مشكلة ما، وتلوذ الإدارات بالصمت. حدث ذات مرة أن اشتكت إدارة المطالبات بإحدى شركات التأمين من أن إدارة إدخال البيانات تتعامل بإهمال مع المطالبات، وكان على إدارة المطالبات أن ترد على شكاوى العملاء بشأن أخطاء المطالبات. ألقت إدارة المطالبات باللائمة على مدخلي البيانات «غير الأكفاء» مفترضة أنهم لا يلقون بالا للمشكلات التي تسببوا فيها.

وفي أحد الاجتماعات، وبعد احتدام النقاش بين الطرفين، إذا بإحدى الموظفات ترفع يدها طالبة الإذن بالحديث. كانت السيدة قد نقلت لتوها من إدخال البيانات وأخبرت الجميع بأن حوارا مماثلا جرى في إدارة إدخال البيانات، واتضح أن بعض المشكلات ناتجة عن أسباب تتعلق بالنظام وليس عن إهمال مدخلي البيانات. أرادت الإدارتان أن تؤديا العمل على الوجه الأكمل ولكن موظفي المطالبات اختزلوا المشكلة في «الإهمال». ولأن العاملين في إحدى الإدارتين لم يخبروا العاملين في الإدارة الأخرى بالمشكلة الحقيقية، فلم يعرف السبب الحقيقي إلا في وقت متأخر.

مشكلة الصراع المتفجر

عندما يصر شخصان على أن الطرف الآخر أحمق وغير كفء فإن حدوث انفجار انفعالي أمر مؤكد. فإذا تجاسر أحد الطرفين وأخبر الآخر بأنه يعاني من مشكلات في شخصيته، فإن الشخص المستقبل سيتخذ موقفا دفاعياً ويتصاعد الصراع فيغدو أكثر ضراوة. فعندما تنطلق الانفعالات من عقالها فإنها تلحق ضررا أكبر بالمرسل من المستقبل. والبادئ أظلم.

وعندما يكتشف الأفراد أن العداوة الصريحة لا تجدي، يعمدون إلى كظم مشاعر الاستياء والغضب التي تعتمل في نفوسهم، مع أنه لا شيء يقتل العلاقات اكثر من الصمت المريب وترك الجمر متقدا تحت الرماد. وعليك كمدير أن تعلم الجميع أن كل شيء قابل للحوار دون انفعال أو تذمر.

نوايانا أفضل منا

يستطيع شخص واحد فقط أن يفسد عمل الفريق كله، بل وأن يدمر مشروعا قائما. قد يكون ذلك الشخص رئيسك أو زميلك الذي يبدو وكأنه سيحول حياتك إلى جحيم. وقد يكون مديرا عاجزا عن اتخاذ قرار.

تعتبر مهارتك في التعايش مع مثل هؤلاء أهم مهارة يمكنك اكتسابها في حياتك. اقرأ هذه القصة :

«يشغل مصعب منصب نائب الرئيس في إحدى الشركات الصناعية، وهو يعمل بجد ولساعات طويلة. كما أنه ملتزم ومحبوب من قبل العملاء.

يعتبر مصعب أفضل مرشح لتولى منصب الرئيس لولا أن الموظفين لا يحبون العمل معه. فهو مستبد ومتسلط. فهو لا يطلب من الناس أداء العمل، بل يأمرهم أمرا.

مصعب مدير سريع الغضب. فعندما يتكلم في أمر عادي يحمر وجهه. وعندما يتحدث بالهاتف طالبا أحد مساعديه يعرف الجميع أن المشاكل قد بدأت. الموظفون الذين يمكنهم العمل معه هم الذين يمارسون نفس أسلوبه العدواني، أما بقية الموظفين فيتحاشونه دائما. وعندما يتعامل العدوانيون مع بعض، ترتفع الأصوات وتختفي النتائج والأهداف.

لا أحد بالطبع ينوي أن يكون سيئا أو شريرا. فمعظم

المؤسسة شيء والأسرة شيء آخر

يشبه بعض القادة مكان العمل بأسرة كبيرة وسعيدة، فيتحدثون بإسهاب واستفاضة عن المشاعر الأسرية الدافئة التي تميز ثقافة المنظمة، بل ويحاولون مساعدة العاملين في كل صغيرة وكبيرة. ومع الأسف فإن هؤلاء القادة يصبحون فيما بعد موضع خيبة أمل نفس الأفراد الذين يكنون لهم مشاعر قوية و إيجابية. فإن عاجلا أو آجلا سيضطرون لاتخاذ قرارات صعبة لصالح المؤسسة ولن تكون تلك القرارات متسقة مع نظرية «إننا جميعا أسرة واحدة.»

ضع حدودا مهنية مناسبة للعلاقات الشخصية في العمل، فإن لم تفعل فسوف تتفاقم المشكلات الخطيرة ولن يتم التصدي لها خشية أن يؤدي ذلك إلى تعكير صفو العلاقات الشخصية، وتجد إحجاما عن اتخاذ القرارات الصعبة.

الناس يحملون نوايا حسنة ويودون لو تسير الأمور بشكل جيد بالنسبة لهم ولزملائهم، ولكن ما يحدث هو أننا جميعا نعجز عن الارتقاء المثالي إلى مستوى نوايانا.

لا تكن عدوا لنفسك

نحن الذين نفسد حياتنا ونتناقض مع نوايانا الطيبة. فنحن لا نرى أنفسنا بوضوح، بينما نرى كل العيوب والنقائض في الآخرين. فإن لم يخبرنا أحد بحقيقتنا، نستمر في العمل لسنوات ونحن نظن أننا أناس يسهل التعامل معنا.

إن في داخل كل منا شخصين : الشخص الذي نحب أن نعتقد أننا هو، و «التوأم الشرير» الذي ينبغي على الناس العمل معه.

إن كنت لا تدرك تأثير سلوكك على المحيطين بك، فلن تحاول أبدا تغيير ذلك السلوك. وربما يظن الشخص المتضرر من سلوكك أنك تفعل ذلك متعمدا. وحينها لن يحاول الاقتراب منك أو إثارة هذا الموضوع معك. فما الذي يرجى منك إذا كان سلوكك مقصودا!؟

إذا كنت في وظيفة قيادية فإن كل ما تفعله يؤثر على الروح المعنوية لفريقك وعلى أدائه، ولكن أفراد الفريق سوف يحجمون عن مصارحتك. وهذه وصفة مثالية للفشل.

هل تتذكر مصعب؟ لم يكن يرى نفسه قاسيا أو عنيفا، بل كان يظن أن مقاييس الأداء لديه مرتفعة. ولم ير تأثير سلوكه على فريقه. فربما لو تمت مصارحته بالحقيقة، من قبل الجميع مرة واحدة، لتراجع واعتذر وغير سلوكه، أو - على الأقل- حاول تغيير نفسه. فعندما يتهمنا كل الناس بالجنون، فالنتيجة واحدة سواء صدقناهم أم لا.

ترميم العلاقات

في كل مرة تقع فيها مشكلات أو صراعات ناتجة عن عملك مع آخرين، ستبدأ على الفور في البحث عن مصدر المشكلات في شخصيات الآخرين ونواياهم وقدراتهم.

إرشادات للعمل الجماعي

لكي تغير أسلوبك في العمل، يلزمك أن تغير تفكيرك أولا. فأنت بحاجة للانتقال بمفهوم العمل بروح الفريق إلى مستوى جديد. افعل ذلك بتطبيق بعض القواعد الإرشادية البسيطة والعملية الخاصة بالعمل الجماعي في مكان العمل. فالقواعد الإرشادية ضرورية لإقامة علاقات عمل فعالة ورصد وعلاج إخفاقات الجماعات.

ومن أجل بناء أساس أو ركيزة للعمل الجماعي الفعال، ابدأ بالاتفاق على الأهداف والأدوار والإجراءات. وعلى أفراد الفريق أن يوجهوا لأنفسهم الأسئلة التالية :

- ما هي الأهداف التي سنحققها؟
- كيف سننسق عملنا فيما بيننا؟
- ما هو الدور الذي يتوقع أن يؤديه كل عضو في الفريق؟

تساعد هذه القواعد الإرشادية على تحديد مصدر الصراعات في فرق العمل.

لماذا تفشل الفرق؟

يشكل الغموض المصدر الأكثر شيوعا للمشكلات المتصلة بالعمل الجماعي، فأفراد الفريق لا يطلعون بعضهم على أهدافهم وأدوارهم وإجراءاتهم دائما، وفي أغلب الأحيان يطرح أفراد الفريق افتراضات حول ما يجب أن ينجزه الفريق وكيف يفترض منهم أن يحققوا ذلك. إن عمل أفراد الفريق الواحد معا بفعالية يقتضي أن يفهم كل شخص ما هو متوقع منه وما سيفعله بقية

ضع نفسك في مكان الآخر

أيا كان ما تعتقده، فإن الأشخاص الذين يدفعونك إلى الجنون تكون لديهم نوايا طيبة. حاول أن ترى العالم بعيونهم من خلال هذا التمرين.

فكر في واقعة حدثت لك مؤخرا ثم :

1- صف الواقعة بشكل موضوعي.
2- اكتب وصفا للواقعة من وجهة نظر الشخص الآخر.
3- كيف ينظر الشخص الآخر للواقعة في اعتقادك؟
5- ما الذي يمكن أن يقوله الشخص الآخر عن نواياه؟
6- ما هي الأفكار والمعتقدات والاتجاهات التي تدفعه للتصرف على هذا النحو؟
7- ما الذي يحاول أن يحققه؟

أفراد الفريق لضمان إنجاز الفريق لأهدافه.

وأحيانا تكون الأهداف محددة بوضوح ولكنها تفرض على عاتق الأفراد أعباء زائدة. يحدث ذلك عندما يتولى الأفراد ذوو الدافعية المرتفعة قدرا زائدا من المهام والأعباء ويبدءون في العمل لساعات طويلة. هذه الاستراتيجية قد تنجح لبعض الوقت ولكن في النهاية يصاب أفراد الفريق بالإرهاق والإحباط. اطلب أشياء اكثر مما ينبغي واجعلهم يعملون لوقت أطول مما ينبغي وسوف تظهر علامات التعب والتوتر حتى على أكثر الفرق استقرارا.

تأكد أولا من وجود إجراءات من شأنها تمكين الفرق من أداء وظائفها. وثمة نوعان من الإجراءات الضرورية :

- ✯ الإجراءات الفنية التي تضمن تنفيذ وأداء وظائف المنشأة الأساسية. على سبيل المثال : في المستشفى يكون لتوزيع الأدوية والعقاقير الطبية على المرضى أهمية جوهرية، وينبغي على كافة النوبات أن تطبق نفس الإجراءات الفنية.
- ✯ إجراءات الاتصال بين الأشخاص. وهذا النوع من الإجراءات أقل صرامة وذو طابع شخصي بدرجة أكبر، وهذه الإجراءات تحدد الكيفية التي يمكن من خلالها أن يتقاسم أفراد الفريق الموارد والمعلومات.

في كل الأحوال، عليك أن تجعل أفراد الفريق يتعاملون مع الصراعات من منظور مهني لا شخصي. ذكر الجميع أن السبب في الصراع الدائر في نطاق الفريق ربما لا يكون شخصيا، وتذكر أن كل عضو في الفريق قد تكون نواياه طيبة وقد يمتلك المهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

المشاركة في اتخاذ القرار

إذا كان هناك موضوع قد استحوذ على اهتمام نظرية التنمية التنظيمية في العقد الماضي فهو نموذج المشاركة في اتخاذ القرار، وقد بدأ (إدوارد ديمنج) هذا الاتجاه بلفت الانتباه إلى فكرة تحسين الجودة المتواصل من خلال توسيع قاعدة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. لقد كرس (ديمنج) حياته لمساعدة الشركات على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة أعلى وتحقيق وفر هائل في التكاليف مع تقليل الفاقد والأخطاء.

ركز ديمنج على أسلوب تفكير الشركات في المشكلات التنظيمية وتعاملها معها. فقد أدرك أن جوهر الإنتاجية يزيد كثيرا عن مجرد تحديد مهام معينة ليؤديها العاملون وإخبارهم بكيفية أدائها، وتذهب نظرية ديمنج إلى انه عندما تكون هناك أخطاء أو فاقد في مكان العمل يكون لذلك سببان لا ثالث لهما : الإنسان أو النظام. وقد خلص ديمنج إلى أن 5 ٪ فقط من الأخطاء والفاقد والقصور يكون الإنسان الفرد هو السبب فيها، أما ال 95٪ الباقية فتعود إلى النظام، ومن ثم فان إشراك العاملين في إدارة الشركات يساعد في التعرف على المشكلات القائمة في النظام.

وتعمل المشاركة على تحطيم الحواجز بين الإدارة والعاملين الذين يؤدون العمل الضروري لصنع المنتجات وتقديم الخدمات. ولكن ينبغي التنبيه إلى أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار يجب أن تكون واضحة، ويشمل ذلك تعيين صانع قرارات وتحديد أولئك الذين ستتم استشارتهم قبل اتخاذ القرار، وأولئك الذين سيتم إخبارهم به فيما بعد.

من يمتلك سلطة اتخاذ القرار؟

من أهم الأسئلة التي يجب توجيهها إلى أي فريق، سؤال : من يملك السلطة والمسئولية لاتخاذ قرار معين، وفي العادة يكون هناك شخص واحد في الفريق يملك تلك السلطة والمسئولية. وعليك أن تتأكد من عدم وجود أي غموض يحيط بذلك الشخص. ورغم أنه من الممكن أن يكون هناك اكثر من صانع قرار، إلا أنه عليك أن تدرك انه كلما زاد عدد الأشخاص المشتركين في عملية اتخاذ القرار، كلما اكتنف الغموض تلك العملية. احرص أيضا على تحديد الكيفية التي ينبغي اتخاذ القرارات المشتركة بها - فهل سيكون بأغلبية الأصوات أم

الإجبار على اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر

يكمن أن تجنب اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر خطيرا مثل اتخاذها. تأمل حالة رئيس إحدى الشركات الصغيرة الذي طلب المساعدة لأن زوجته اشتكت من انه يعمل لساعات أطول ولم يعد في حالته الطبيعية. ويبدو أن المسئولين التنفيذيين بالشركة دأبوا على إحالة كافة القرارات الصعبة إلى الرئيس بدلا من اتخاذها بأنفسهم، ونتج عن ذلك تلقي الرئيس سيلا لا ينقطع من طلبات «إبداء الرأي» فيما يتصل بالقرارات الواجب اتخاذها.

ومن أجل وضع حد للمشكلة اشترى الرئيس مجموعة من الأوراق ذاتية اللصق مطبوع عليها حرفD أي اختصار Decision (ق - قرار)، ويرمز هذا الحرف إلى سلطة اتخاذ القرار في السياق التنظيمي، وبدأ يلصق واحدة من هذه الأوراق على كل مذكرة «طلب إبداء الرأي» ترد إليه من أحد المسئولين التنفيذيين، ثم يعيدها له. وسرعان ما اضطر المسئولون التنفيذيون إلى اتخاذ القرارات بأنفسهم.

بالإجماع؟

عليك أيضا أن توضح الأحوال التي ستحتفظ فيها بسلطة ومسئولية اتخاذ القرار وتلك التي سيمارس فيها بقية أعضاء الفريق دورا استشاريا قبل اتخاذ القرار. وعندما يعلم أفراد الفريق أن دورهم منحصر في تقديم المدخلات سوف يكفون عن إضاعة وقتهم في الجدل بشان القرار ويمضون وقتهم في محاولة التأثير على صانع القرار بدلا من ذلك.

إعلان القرارات

عندما يتم اتخاذ قرار ما، يحين وقت إخبار الجميع بمضمونه. عليك أن تخلق الإجراءات الكفيلة بإبلاغ القرارات لكل من يتأثر بها، واليوم قد يعني ذلك توزيع المعلومات عبر البريد الإليكتروني أو أحد مواقع شبكة الإنترنت.

تذكر أن الاشتراك في عملية اتخاذ القرار لا يعني اختزال كل قرار إلى مجرد صوت، بل يعني أن كل شخص ينبغي أن يسمع صوته ينبغي أن تتاح له فرصة تقديم مدخلات، ومع ذلك يظل من المحتمل أن تتخذ القرارات عند المستويات العليا من هرم الشركة.

فن الكلام بين الأنام

يتطلب اتخاذ الإجراءات السليمة مجموعتين من المهارات: مهارات التفكير و مهارات الاتصال. وقد تناولنا حتى الآن كيفية تنمية مهارات التفكير. وحان الوقت لتنمية مهارات الاتصال.

أن جوهر العمل الجماعي هو عقد سلسلة لا تنتهي من المحادثات و الحوارات بشأن العمل وكيفية إنجازه، ومع ذلك لا ينخرط كثير من الأفراد في الحوارات الضرورية. فإذا كان أعضاء فريقك لا يندمجون في الحديث، ربما يكون هناك سبب ما وربما تكون أنت السبب. إذا كنت تعتقد أن الأفراد يهابون سلطتك، عليك أن تلقي نظرة فاحصة على الأمر، فربما لا يكون العمل معك ممتعا. تذكر آخر مرة تواصلت فيها مع الفريق. هل يحتمل انها كانت خبرة غير سارة بالنسبة لهم؟ وبعض الأفراد ينغلقون على أنفسهم لمدة طويلة إذا جعلتهم يشعرون أنهم أغبياء أو حمقى.

تفاديا لتكرار المحادثات غير السارة، تعلم قيمة التفكير قبل التحدث، وتذكر أن قلة من الناس فقط هم الذين يستطيعون التفكير بوضوح في حالة الغضب. من السهل أن تفكر في الكلام المثالي الواجب قوله بعد الحدث بست ساعات، ولكن بالطبع سيكون الأوان قد فات ووقع الضرر بالفعل. عليك أن تأخذ وقتا لتستجمع أفكارك قبل أن تتصرف.

وهناك عدة تقنيات يمكنك تطبيقها لبدء المحادثات الصعبة، فافضل المحادثات و أكثرها نفعا تتبع نمطا ما. عليك أولا أن تحدد المشكلة بشكل موضوعي، وسوف تجد أن هذه الخطوة تساعد كثيرا على التقليل من مشاعر الاستياء واللجوء لاتخاذ مواقف دفاعية. عليك بعد ذلك أن تصف سبب اهتمامك بهذا الموقف وتأثير المشكلة عليك وعلى الآخرين وتذكر أن مشاعرك الشخصية لا علاقة لها بالأمر.

لا تبدأ الحديث حول المشكلة بدون معرفة ما ستطلبه كوسيلة لعلاجها. لا أحد يحب الشكاوى وينبغي عليك دائما أن تطرح للنقاش طلبا أو اقتراحا أو حلا محددا وتكون متأهبا لتحديد المنافع التي يجلبها حلك.

إذا كانت القضية مهمة فإن مناقشتها تستوجب الاهتمام، وإذا كنت متأهبا، فيحتمل أن تدون ملاحظات - فهل ينبغي الرجوع إليها أثناء محادثتك؟ ولم لا؟ الملاحظات المكتوبة يمكن أن تصنع فرقا كبيرا وتكتسب أهمية خاصة إذا كان الموضوع معقدا، ولا شك في أن الملاحظات المدونة تساعد على إبقاء المناقشة على المسار المنشود.

أخيرا، تجنب إصدار إنذارات نهائية، فلو أنك أصدرت لرئيسك في العمل إنذارا نهائيا بدلا من أن تقدم له اقتراحا معقولا، سوف تتاح لك في الغالب فرصة صقل مهاراتك في البحث عن وظيفة!

تحسين العلاقات الجيدة

ركزنا حتى الآن على إقامة علاقات مهنية قوية موجهة نحو شئ واحد وهو: إنجاز العمل المطلوب، فشركتك بحاجة إلى أن تعمل أنت وزملاؤك معا من أجل إنجاز العمل، غير أن أيا من هذا لا ينتقص من أهمية العلاقات الشخصية التي نقيمها في العمل.

تعميق علاقاتك

يمنح العمل الأفراد فرصة الاتصال الإنساني، فقد صرنا اليوم بوجه خاص ننتقل من منزل إلى آخر ومن مدينة إلى غيرها ومن وظيفة إلى سواها. ويعيش كثيرون منا في مدن لا نعرف فيها جيراننا الذين يقطنون المنزل المجاور لنا، وبالنسبة للكثيرين منا تفصل بيننا و بين أقاربنا من الدرجة الأولى أميال شاسعة. ولكن إذا كنت ستمضي أربعين ساعة أو اكثر أسبوعيا مع مجموعة من الناس، فأغلب الظن انك ستقيم صلات شخصية مع بعضهم.

من الممكن أن تعمل باجتهاد وتواصل علاقة مهنية ما في العمل، وتقيم في الوقت نفسه علاقات شخصية مع بعض الزملاء في العمل. فالأفراد يمكن أن يختلفوا علانية

بشأن القضايا المهنية دون أخذ الأمور على محمل شخصي ويستمروا مع ذلك في العناية والاهتمام ببعضهم بدرجة فائقة. ويتطلب تحقيق ذلك بنجاح امتلاك القدرة على التفريق بين ما هو شخصي وما ليس كذلك، ولكنه يتطلب أيضا بذل جهد واع لبناء علاقات أوثق واكثر شخصية والحفاظ عليها.

يتطلب الاقتراب من الناس والتعرف إليهم أن يكون المرء مستعدا للالتزام بالوضوح، كيف يتسنى للآخرين أن يعرفوه حق المعرفة، فبدون الكشف عن الذات تصبح الصداقة الحميمة مستحيلة. ولكن عليك أن تتوخى الحذر:

وظيفتك ليست مجموعة دعم أو مساندة، والأزمات الانفعالية التي لا تنتهي مرهقة وتعمل على تشتيت انتباهك. كل إنسان يفسر الأمور في بعض الأحيان، وتتجاوز العلاقات الشخصية الجيدة تلك المواقف إذا قدم المخطىء ترضية أو تنازلا، وليس في ذلك ما يعيب. بل إنه يعني فعل ما هو ضروري لكي تعود الأمور إلى نصابها.

استعدادك لتقديم التعويض أو الترضية يبني الثقة. ومن العوامل الأخرى البسيطة المساعدة في بناء العلاقات التقدير، فكلمة «شكرا» - وان كانت بسيطة - لها مفعول السحر. فكر في المرات الكثيرة التي ساعدك فيها زملاؤك على الانتهاء من مشروع ما في الوقت المحدد أو في رئيس لك في العمل خولك سلطة اتخاذ القرار التي كنت بحاجة لها ليكون أداؤك أكثر فعالية. لا تتردد في الإعراب عن الإشادة والثناء عندما يقتضي الموقف ذلك، ويمكن لمذكرة شخصية مكتوبة بخط اليد أن تصنع كل الفرق في مشاعر الآخرين تجاه مكان العمل.

تطبيقات:

تطبيق 1

المشكلة الحقيقية: دراسة حالة

طلب صاحب شركة من بوب وول (المؤلف) أن يقدم للفريق الإداري بشركته تدريبا على مهارات إبداء الرأي والمناقشة، فقد شكا صاحب الشركة من عدم مشاركة المديرين في الاجتماعات وبقائهم صامتين بدلا من طرح حلول ممكنة أو خطوات تالية لعلاج المشكلات المدرجة مع جدول الأعمال. وأخبر رجل الأعمال السيد وول بأنه يكون عادة المتحدث الوحيد في الاجتماع ولذا فمن الواضح أن المديرين بحاجة لتلقي ذلك النوع من التدريب.

طلب وول من صاحب الشركة أن يأذن له بعقد مقابلات مع المديرين قبل تصميم المنهج التدريبي، فأبدى تشككا في بادئ الأمر ثم وافق. وكما هو متوقع كشفت المقابلات عن أن مصدر المشكلة هو الأسلوب المتسلط لصاحب الشركة، فقد كان يركز على السلبيات فقط موجها انتقادات حادة وقاسية للمديرين بشأن المشكلات ولكنه لم يوجه لهم الثناء و المديح قط نظير ما حققوه من نجاحات. وكان يشتط غضبا إذا تفوه أي شخص بشيء لا يوافق عليه، وإذا بدأت المناقشة، كان ينقر بأصابعه على المائدة بصبر نافد ولسان حاله يقول: «هل انتهيت؟»

أخبر وول صاحب الشركة بنتائج المقابلات، ورغم انزعاج الأخير إلا أنه أدرك ما كان يرسله من رسائل خاطئة لموظفيه. وفي لقاء غير رسمي مع المسئولين التنفيذيين، أدار وول نقاشا صريحا مع صاحب الشركة بشأن تسلطه ونفاد صبره وسلبيته، وتم وضع قواعد إرشادية للاجتماعات المستقبلية، ومنها إدراج بند في جدول أعمال كل اجتماع للإشادة بالنجاحات. وتم الاتفاق على أن يتولى رئاسة الاجتماعات وإدارة المناقشات شخص مختلف في كل مرة.

أبلغ وول صاحب الشركة انه مازال مستعدا لتقديم التدريب الذي طلبه إذا كان مازال يشعر أن ذلك ضروري، ولكن ذلك لم يحدث أبدا.

تطبيق 2

الأخطاء المتصلة بالنظام في العمل

أراد ملاحظ عمال بأحد المصانع تأديب العمال الذين يرتكبون أخطاء باستمرار عند تحميل الشاحنات، فقد كان يشعر أنهم يعانون من «مشكلة متصلة بالاتجاه»، غير أن دراسة دقيقة للمشكلة كشفت عن أن السبب في المشكلة هو إجراءات معالجة الطلبات المعقدة وليس الاتجاه الشخصي، وبعد تبسيط العمل الورقي والإجراءات المتصلة بمعالجة الطلبات هبطت معدلات الخطأ. لقد كان النظام وليس العمال هو سبب المشكلة.

المؤلف

بوب وول

مستشار لتطوير المؤسسات والتدريب. من بين كبار العملاء الذين تعاملوا مع مؤسسته
Cellular One
McDonnell Douglas
Pier One Imports and the U.S. Environmental Agency.

Author
Bob Wall
Title
Working Relationships
Publisher: Davies-Black
December 1999
ISBN: 0891061339
Pages:200



تطبيق 3:
خمسة أعوام من الآن؟

قم بهذا التمرين لمعرفة أين أنت الآن والى أين تمضي. تخيل أن صحفيا التقى بك بعد خمسة أعوام من الآن. اكتب المقال الذي يمكن أن يصوغه الصحفي عنك متبعا الخطوات التالية:

- ✫ صف نفسك بكلمات براقة.
- ✫ صف نجاحك المهني خلال 5 سنوات.
- ✫ اكتب عن علاقاتك في العمل. ماذا سيكون رأي الأفراد عندما يسألون عنك في المستقبل؟
- ✫ كيف ستكون حياتك الأسرية؟
- ✫ كيف ستكون صحتك؟
- ✫ هل ستكون قد اعتنيت بنفسك وبلغت مستوى جيدا من اللياقة؟
- ✫ أي نوع من الأشخاص ستكون من الناحية الروحية؟
- ✫ كيف ستكون حياتك الاجتماعية في غضون 5 أعوام؟
- ✫ ما هي الأشياء التي حققتها وكنت تظن انها لن تتحقق؟
- ✫ هل تشارك في تنمية المجتمع؟

عندما تنتهي من كتابة المقال استخدمه، كمؤشر لجهود تحسين علاقاتك بنفسك والآخرين.

كن على مستوى طموحاتك

أن تعيش الحياة كتعبير عن رؤية شخصية، فذلك أحد المتطلبات المطلقة لممارسة حياة كاملة. يشمل ذلك أن تكون لديك رؤية واضحة بشأن وجهتك ومقصدك - فإلى أين تمضي؟ ولم أنت ماض إلى هناك؟ ولكي تتكون لديك هذه الرؤية الشخصية الواضحة عليك أن تطلب التغذية المرتدة من نفسك ومن الآخرين.

اسأل نفسك عن موقعك الحالي وعمن تريد أن تكون عندما تصل إلى نهاية الطريق - هل تستلزم منك رؤيتك الحصول على تدريب أو خبرة إضافية؟ إن كان الأمر كذلك، ضع خطة لتحقيقه، وفي حين أنك تستطيع أن تحلل ذاتك فسوف تجد انك لا تجيد تماما التعرف على عيوبك.

عليك أن تدع شخصا ما يساعدك على اكتشاف (البقع العمياء) أى ما لا تبصره بنفسك. استعن باثنين أو ثلاثة من الأشخاص للحصول على تغذية مرتدة، ولكي تحقق تلك العملية الجدوى المرجوة منها يجب أن يكون الأشخاص الذين يقع اختيارك عليهم مستعدين لمصارحتك. اعد قائمة بالموضوعات التي ترغب في الحصول على تغذية مرتدة عنها ورتب لحدوث الحوارات بحيث تجري في مكان مريح ووقت مناسب. عليك أن تكون مسترخيا وعلى سجيتك. استمع لما يقال. واطرح أسئلة مفتوحة النهايات لكي تقدم لك إجابات تفصيلية. لا تتحفز للدفاع عن نفسك، واطلب ضرب أمثلة لاستيضاح التعميمات العريضة. وأخيرا اتخذ ما يلزم من خطوات وإجراءات عملية في ضوء التغذية المرتدة.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5510492** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

كشاف العدد 186- العدد الثامن عشر لسنة 2000

العنوان: علاقات ناجحة
العنوان الفرعي: كيف تنسجم مع الأصدقاء والفرقاء في بيئة العمل
المؤلف: بوب وول
الناشر: دافيز بلاك
تاريخ النشر: ديسمبر 1999
عدد الصفحات: 200

الموضوعات:

- مهارات الاتصال
- مهارات التعامل مع الآخرين
- السياسة في بيئة العمل

الفهـــــــــرس:

- ثوب العلاقات الجديد
- علاقات متشابكة
- الأصدقاء والزملاء
- عندما تسوء العلاقات
- تطبيق : اكتشف علاقتك المضطربة
- الإدارة الخرساء
- مشكلة الصراع المتفجر
- نوايانا أفضل منا
- المؤسسة شئ والأسرة شئ أخر
- لا تكن عدو لنفسك
- ترميم العلاقات
- إرشادات للعمل الجماعي
- لماذا تفشل الفرق؟
- ضع نفسك في مكان الآخر
- المشاركة في اتخاذ القرار
- من يمتلك سلطة اتخاذ القرار؟
- الإجبار على اتخاذ فرارات محفوفة بالمخاطر
- إعلان القرارات
- فن الكلام بين الأنام
- تحسين العلاقات الجيدة
- تعميق علاقاتك
- تطبيقات
- تطبيق 1 : المشكلة الحقيقية : دراسة حالة
- تطبيق 2 : الأخطاء المتصلة بالنظام في العمل
- تطبيق 3 : خمسة أعوام من الآن؟
- كن على مستوى طموحاتك

Working Relationships
Author: Bob Wall
Publisher: Davies-Black
Publishing Date: December 1999
ISBN: 0891061339
Pages: 200

Subjects:
- Communication Skills
- Interpersonal Communication
- Office Politics



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»